



Conseil d'administration

338^e session, Genève, 12-26 mars 2020

GB.338/INS/9

Section institutionnelle

INS

Date: 2 mars 2020

Original: anglais

Le bureau du Conseil d'administration doit encore déterminer si cette question est pour décision ou pour information.

NEUVIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Point sur la réforme du système des Nations Unies

Objet du document

Le présent document fait le point sur l'évolution de la réforme du système des Nations Unies pour le développement depuis la dernière discussion menée à ce sujet par le Conseil d'administration à sa 335^e session (mars 2019). Il évalue la mise en œuvre par le Bureau des précédentes décisions du Conseil d'administration en mettant l'accent sur l'état d'avancement du plan d'action 2019-20 pour que l'OIT et les mandants tripartites tirent le meilleur parti de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, plan approuvé à cette même session. Le document décrit les mesures prises pour faciliter la participation des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies à la formulation et à la mise en œuvre, avec les mandants de l'OIT dans les pays, des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, et notamment des objectifs de développement durable relevant du mandat de l'OIT. Sont aussi examinées les mesures prises pour établir le lien entre les plans-cadres et les programmes par pays de promotion du travail décent, et un premier bilan est tiré de l'expérience faite à ce jour du nouveau système des coordonnateurs résidents.

Objectif stratégique pertinent: Tous les objectifs stratégiques.

Principal résultat: Tous les résultats.

Incidences sur le plan des politiques: Oui.

Incidences juridiques: Aucune.

Incidences financières: Aucune.

Suivi nécessaire: Oui.

Unité auteur: Département de la coopération multilatérale (MULTILATERALS).

Documents connexes: GB.338/INS/3/1; GB.338/POL/5; GB.335/INS/10; GB.329/POL/5; GB.329/HL/1; GB.329/INS/3/1; GB.332/HL/1; GB.332/INS/13; GB.334/INS/3/1; GB.334/PFA/1; GB.334/INS/4; GB.334/PFA/INF/3; GB.335/INS/11.

Introduction

1. Lors de la dernière discussion menée à ce sujet par le Conseil d'administration en mars 2019, la mise en œuvre de la réforme sous les auspices de la Vice-Secrétaire générale des Nations Unies (ONU) ¹ en était à ses débuts, plusieurs documents d'orientation et de gouvernance étaient en cours d'élaboration et devaient encore être approuvés par les principaux responsables du système des Nations Unies pour le développement. Depuis, le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies, l'Équipe de transition de la Vice-Secrétaire générale et le Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUDD) n'ont pas ménagé leurs efforts afin de doter le nouveau système des coordonnateurs résidents des ressources techniques, opérationnelles et financières requises pour assurer une transition réussie. Lors du débat du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) consacré aux activités opérationnelles qui s'est tenu en mai 2019, les États membres de l'ONU ont salué la transition qui s'est opérée sans heurts de l'ancien au nouveau système, notamment la dissociation des fonctions des coordonnateurs résidents de celles des représentants résidents du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ².
2. Lors du forum politique de haut niveau organisé sous les auspices de l'Assemblée générale des Nations Unies en juillet 2019, il est apparu clairement qu'un certain nombre de pays n'étaient pas en bonne voie pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) d'ici à 2030. C'est pourquoi, au Sommet sur les objectifs de développement durable de septembre 2019, les dirigeants mondiaux ont demandé que soit lancée une Décennie d'action pour atteindre les objectifs mondiaux, priant le Secrétaire général d'amener les gouvernements, la société civile, le secteur privé et les autres parties prenantes à trouver des solutions et à accélérer les mesures visant à combler les lacunes systémiques décelées dans la mise en œuvre ³.
3. L'année 2020 est la dernière année de l'examen quadriennal complet ⁴ qui a introduit la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Dans le rapport qu'il soumettra lors du débat de l'ECOSOC consacré aux activités opérationnelles à la fin de mai 2020, le Secrétaire général de l'ONU fera une analyse globale de la première année complète d'application de la réforme, qui alimentera aussi les négociations intergouvernementales sur l'examen quadriennal complet qui aura lieu à l'automne. Il présentera les propositions finales issues de l'examen des ressources régionales du système des Nations Unies pour le

¹ [A/RES/72/279](#): «Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies», 31 mai 2018.

² ECOSOC, Débat consacré aux activités opérationnelles de développement, [résumé de la vice-présidente de l'ECOSOC](#), 24 juillet 2019.

³ [A/RES/74/4](#): «Déclaration politique issue du forum politique de haut niveau pour le développement durable organisé sous les auspices de l'Assemblée générale», 21 octobre 2019.

⁴ Les orientations de l'ECOSOC et de l'Assemblée générale des Nations Unies concernant le système des Nations Unies pour le développement sont examinées tous les quatre ans, lors de l'examen quadriennal complet. Cela permet à l'Assemblée générale d'évaluer l'efficacité, l'efficience, la cohérence et l'impact de l'aide que les Nations Unies apportent aux pays de programme pour répondre à leurs besoins en matière de développement durable. La résolution de l'Assemblée générale qui en résulte oriente les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et indique comment les entités du système devraient travailler ensemble au cours des quatre années suivantes.

développement et des bureaux multipays en indiquant aussi comment le système appuiera la Décennie d'action.

4. La partie I du présent document fait le point sur les aspects essentiels de la réforme du système des Nations Unies pour le développement depuis la dernière session du Conseil d'administration (mars 2019). La partie II présente les premiers exemples d'utilisation par le BIT du nouveau système des coordonnateurs résidents des Nations Unies et les observations des bureaux extérieurs. La partie III examine l'état d'avancement des composantes du plan d'action 2019-20 pour que l'OIT et les mandants tripartites tirent le meilleur parti de la réforme, approuvé par le Conseil d'administration à sa 335^e session.
5. Ce point sur la réforme du système des Nations Unies a aussi servi à l'élaboration de deux autres documents soumis pour discussion à la présente session du Conseil d'administration: Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025)⁵ et «Suite à donner à la Résolution sur la Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail: Propositions visant à promouvoir une meilleure cohérence au sein du système multilatéral»⁶.

I. Évolutions récentes – mise au point définitive des orientations et achèvement de l'examen des ressources régionales du système des Nations Unies pour le développement et des bureaux multipays

6. En 2019, divers documents d'orientation et de gouvernance ont été établis, notamment le cadre de gestion et de responsabilisation, les directives internes du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (Plan-cadre de coopération), ainsi que la Stratégie du GNUDD relative aux activités opérationnelles (BOS) – Guide de l'utilisateur. Ont aussi été mis au point des éléments accompagnant les orientations pour le Plan-cadre de coopération sur des thèmes spécifiques, tels que: élaboration de l'analyse commune de pays, configuration des équipes de pays des Nations Unies, transformation économique, etc. Plusieurs autres éléments importants de la réforme en sont au stade final d'élaboration. C'est notamment le cas de la deuxième phase d'examen des ressources régionales du système pour le développement et de l'examen des bureaux des coordonnateurs résidents desservant plusieurs pays. Certaines questions demeurent quant à la pérennité à long terme du financement du système.

Point sur le cadre de gestion et de responsabilisation

7. Le cadre de gestion et de responsabilisation du GNUDD, qui définit les rôles, responsabilités et attributions des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies au niveau des pays, est utilisé depuis mars 2019 à titre provisoire et fait actuellement l'objet d'un examen visant à le réviser et à le mettre à jour sur la base de l'expérience accumulée. Le texte aborde des aspects fondamentaux de la réforme – tel que le double ordre hiérarchique, en vertu duquel chaque membre de l'équipe de pays doit rendre compte en premier lieu à l'entité dont il relève pour ce qui est de son mandat, et en deuxième lieu au coordonnateur résident pour ce qui est des résultats définis dans le Plan-cadre de coopération et autres accords interinstitutions concernés. Dans cette optique, le cadre de

⁵ Document GB.338/POL/5.

⁶ Document GB.338/INS/3/1.

gestion et de responsabilisation invite d'une part le coordonnateur résident à contribuer formellement au processus d'évaluation par leur institution des membres des équipes de pays en tant que supérieur de second niveau, et d'autre part les membres des équipes de pays à contribuer à l'évaluation du comportement professionnel du coordonnateur résident. Le Bureau n'a pas encore mis en œuvre cette disposition. Cependant, une fois que les directeurs du GNUDD auront validé la version révisée du cadre de gestion et de responsabilisation, le Bureau abordera la question des changements à apporter au Statut du personnel et saisira le Conseil d'administration de propositions d'amendement pour discussion et approbation.

8. Une fois achevé l'examen régional, le cadre de gestion et de responsabilisation comprendra deux chapitres supplémentaires, l'un sur le rôle et la responsabilisation des entités régionales des Nations Unies ⁷ vis-à-vis du système des coordonnateurs résidents, et l'autre sur la répartition des attributions et des responsabilités entre le système des Nations Unies pour le développement et l'ECOSOC. Le processus étant en cours, le Bureau n'est pas encore à même de rendre compte de l'incidence sur l'OIT de ces évolutions.

Plan-cadre de coopération – Directives internes et déploiement

9. Les plans-cadres de coopération sont un élément clé de la réforme et représentent un changement important par rapport aux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) qui les ont précédés. Plus précisément, on a fait de ces documents d'orientation stratégique de haut niveau le principal instrument de planification et d'exécution dont dispose le système des Nations Unies pour le développement pour répondre aux besoins et priorités des pays, en vue de la réalisation des objectifs de développement durable. Le programme par pays de chaque entité des Nations Unies devrait découler du Plan-cadre de coopération, et non l'inverse. Les nouveaux plans-cadres sont avant tout un accord de partenariat entre l'ONU et les gouvernements des pays de programme; ils sont élaborés sur la base d'une analyse commune de pays indépendante, des priorités nationales en matière de réalisation des ODD et de consultations avec un large éventail de parties prenantes. Il est important de noter que l'analyse commune de pays n'est plus un exercice ponctuel, mais plutôt un produit issu d'une fonction d'analyse de données exercée en continu par l'équipe de pays des Nations Unies dirigée par le bureau du coordonnateur résident.
10. Les directives internes du Plan-cadre de coopération ⁸ sont le fruit de l'effort collectif de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Publiées en juin 2019 après validation par les directeurs du GNUDD, elles sont désormais en cours d'application et feront l'objet d'un examen en 2020. Le Bureau considère que ces directives définissent bien un certain nombre de thèmes importants pour les mandants de l'OIT. En premier lieu, le concept élargi de partenariat recouvre l'ensemble des entités et des acteurs individuels reconnus comme jouant un rôle clé dans la conception de solutions durables, en se référant expressément aux organisations de travailleurs et d'employeurs et à leur participation, avec d'autres, à la réforme dans le respect des normes minimales communes applicables aux partenariats multipartites élaborées par le GNUDD. En deuxième lieu, l'attachement de l'ONU à son rôle normatif ressort clairement de l'ancrage du Plan-cadre de coopération dans les normes et obligations internationales et de son approche du développement fondée sur les droits de la personne. En troisième lieu, les directives prévoient un élargissement de la

⁷ Les commissions économiques régionales, les mécanismes régionaux du GNUDD et les bureaux régionaux des entités du système

⁸ [Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.](#)

composition des équipes de pays des Nations Unies, qui comprendront les entités présentes dans le pays et celles qui œuvrent à distance. En quatrième lieu, les cibles et les indicateurs des ODD deviennent le cadre de suivi par défaut des progrès accomplis, aidés en cela par le rôle renforcé de l'évaluation, la capacité dans ce domaine des diverses entités étant reconnue. Enfin, et surtout, les directives laissent latitude à des institutions normatives comme l'OIT de se consacrer à des missions qui relèvent de leur mandat, mais ne comptent pas forcément parmi les priorités du plan-cadre. Ces institutions ont ainsi la possibilité d'établir leurs propres descriptifs de programme de pays, en reprenant textuellement les réalisations (*outcomes*) formulées dans le plan-cadre et en y ajoutant des réalisations qui n'y figurent pas, à titre exceptionnel et en vue de rendre compte d'activités normatives qui ne sont pas jugées prioritaires dans le plan-cadre.

11. Certaines modalités du plan-cadre qui avaient déjà cours en 2019 ont été adaptées pour les rapprocher le plus possible des nouvelles directives, mais les 16 équipes de pays qui débutent le cycle en 2020 seront les premières à les appliquer. Trente-cinq autres suivront en 2021. La Vice-Secrétaire générale de l'ONU a demandé que toutes les équipes de pays se dotent d'une analyse commune de pays d'ici à la fin de 2020. Bien que les retours d'expérience soient encore limités et que des difficultés demeurent, des fonctionnaires du BIT membres des équipes de pays des Nations Unies ont fait état de résultats positifs qui offrent des pistes intéressantes pour reproduire l'expérience ailleurs. Dans la région Asie par exemple, les partenaires sociaux en Inde ont participé à l'élaboration de l'analyse commune de pays et à des consultations visant à définir les priorités à inscrire dans le plan-cadre (2018-2022). Leurs contributions ont mis l'accent sur les travailleurs de l'économie informelle, les travailleurs migrants, les systèmes de protection sociale assurés par l'État, la promotion du travail décent et de l'esprit d'entreprise. Au Pakistan et aux Philippines, les partenaires sociaux participent régulièrement aux réunions et activités organisées par les groupes que le BIT dirige, ce qui leur a permis de peser davantage au sein des équipes de pays.

Stratégie relative aux activités opérationnelles et participation de l'OIT à la recherche de gains d'efficacité

12. Les nouvelles directives destinées à aider les équipes de pays à élaborer des stratégies relatives aux activités opérationnelles ont été publiées à la fin de 2019. Toutes les équipes de pays doivent avoir une stratégie d'ici à 2021. Il s'agit de les encourager à obtenir des gains d'efficacité en réduisant les chevauchements d'efforts, en tirant parti du pouvoir d'achat collectif et en optimisant les économies d'échelle dans six lignes de services – achats, finance, technologies de l'information et de la communication, logistique, ressources humaines et administration. La mise en commun des services proposés dans le cadre d'une stratégie définie par les équipes de pays continue d'être une option facultative pour chaque institution «compte tenu de l'assurance de la qualité et du rapport coût-efficacité». Afin de contribuer à cet effort, le BIT a participé à l'étude menée par le Groupe des innovations institutionnelles afin de déterminer quels sont les services que les entités du système achètent ou envisagent d'acheter à d'autres entités et ceux qu'elles pourraient fournir. Dans le cadre du programme recherche de gains d'efficacité du Secrétaire général, le BIT devra présenter au Bureau de la coordination des activités de développement des rapports annuels rendant compte des gains réalisés en matière d'efficacité et d'efficience. Un cadre propre au BIT pour l'établissement de ce type de rapports est en cours d'élaboration.
13. L'un des principaux moyens d'atteindre l'objectif de la reconnaissance mutuelle par les entités du système des Nations Unies pour le développement des meilleures pratiques en matière de politiques et de procédures joue un rôle fondamental pour favoriser la mise en place de modes de fonctionnement communs, qui est l'objectif de la réforme. Cette reconnaissance permet à chacune de s'appuyer sur les politiques, procédures, outils et mécanismes opérationnels connexes des unes et des autres, sans autres évaluations, contrôles

ou approbations. À ce jour, 17 institutions, dont l'OIT, ont signé la déclaration de reconnaissance mutuelle. Pour ce qui est des services administratifs communs, priorité sera donnée à l'établissement de centres de services partagés à l'échelle mondiale en remplacement des services nomades fournis au niveau des pays, ce qui offrira, semble-t-il, la possibilité de réaliser d'importantes économies d'échelle. À ce sujet le BIT procédera au cas par cas.

14. Alors que le Bureau envisage, pour les services ne pouvant être fournis à distance et les locaux, de participer à terme au fonctionnement commun, certaines questions qui se posent depuis longtemps à l'échelle du système devront être réglées. Il existe des différences dans les types de contrats utilisés et la classification des postes entre les institutions, notamment dans les bureaux extérieurs. Ainsi, le BIT applique plus strictement que d'autres entités du système des Nations Unies les règles relatives aux contrats d'emploi des collaborateurs extérieurs et les dispositions en matière de sécurité et de santé. Le Comité de haut niveau sur la gestion des Nations Unies se penche sur la question de la composition et de la gestion du personnel des Nations Unies, et le Bureau saisira cette occasion de préconiser l'harmonisation des pratiques au sein du système en vue de promouvoir le travail décent.

Examen des ressources régionales du système des Nations Unies pour le développement

15. Les ressources régionales du système des Nations Unies pour le développement se composent des commissions économiques régionales, des mécanismes régionaux du GNUDD et des bureaux régionaux des entités du système. L'examen de leurs fonctions, capacités, compétences et modalités institutionnelles et de partenariat est un volet à la fois fondamental et complexe de la réforme. L'examen a porté sur les relations et les rôles respectifs, ainsi que sur les failles et les doublons présents dans le nouveau système des coordonnateurs résidents, et a mis en lumière les multiples questions régionales et transfrontières qui influent sur la réalisation par les pays des ODD. En mai 2019, l'ECOSOC a approuvé l'élaboration de propositions concrètes dans cinq domaines: 1) établissement de «plateformes de collaboration régionale» qui engloberont les mécanismes de coordination existants créés par les commissions économiques régionales et les équipes régionales du GNUDD; 2) mise en place de centres de gestion des connaissances permettant de regrouper les compétences techniques présentes dans l'ensemble du système, afin de mieux répondre aux nouveaux besoins nationaux dans le contexte du Programme 2030, par exemple pour établir les plans-cadres de coopération; 3) amélioration de la transparence et de la gestion axée sur les résultats afin d'établir des rapports étayés sur les résultats obtenus à l'échelle du système; 4) fusion des capacités existantes en matière de données et de statistiques et autres fonctions analytiques; 5) recherche de gains d'efficacité potentiels dans la gestion des services administratifs, par la mise en commun des services de soutien et le partage des locaux, lorsque cela est possible. Compte tenu des spécificités de chaque région, les membres de l'ECOSOC ont préconisé une approche individualisée en prévoyant différentes formules de réorganisation et de réaménagement⁹. Cela s'est fait en deux phases, l'une à l'initiative d'une équipe interinstitutions chargée de l'examen interne dirigée par le Conseiller spécial pour la réforme, et l'autre sous la forme de consultations intergouvernementales similaires à celles qui avaient été engagées, avec succès, pour le pacte de financement.
16. L'équipe chargée de l'examen interne a fait des propositions pour la création de plateformes de collaboration régionale, dont les fonctions sont maintenant définies¹⁰. Le Bureau a joué

⁹ E/2019/L.21.

¹⁰ Les plateformes de collaboration régionale auront 13 grandes fonctions, notamment: favoriser la coopération et la collaboration visant à promouvoir le développement durable dans l'ensemble du

un rôle actif au sein de l'équipe chargée de l'examen à New York et en tant que membre des groupes de travail régionaux, en gardant présente à l'esprit la nécessité d'éviter de créer des structures en double et d'alourdir la charge de travail liée à la présentation de rapports tout en veillant à ce que la pertinence du travail statistique réalisé par le BIT au niveau régional soit reconnue et préservée.

17. Chaque groupe de travail régional a fait des propositions spécifiques pour les domaines 2 à 5 susmentionnés. En ce qui concerne les centres régionaux de gestion des connaissances, certains tirent parti des plateformes existantes, d'autres en créent de nouvelles. Par exemple, dans la région de l'Asie et du Pacifique, le Service d'assistance sur les ODD de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique des Nations Unies (CESAP) sera élargi et redéfini. Dans la région des États arabes, la plateforme existante utilise déjà l'intelligence artificielle en synthétisant les informations pertinentes issues d'un vaste éventail de produits de la connaissance. Les régions élargissent les coalitions thématiques existantes à l'échelle régionale ou en créent de nouvelles; ces coalitions dirigées par des entités des Nations Unies et par les commissions économiques régionales, qui comprennent des partenaires en dehors de l'ONU, se pencheront en priorité sur des thèmes d'intérêt commun ou ayant des implications transfrontalières et sur leur incidence aux niveaux régional et sous-régional. Le BIT devrait coprésider plusieurs des coalitions thématiques proposées, notamment celle sur la croissance équitable en Amérique latine avec la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes et le PNUD, et celle sur la valorisation des dividendes démographiques, le genre et les jeunes, avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

Examen des bureaux multipays

18. L'examen des bureaux multipays répond à la préoccupation de longue date des petits États insulaires en développement et des pays les moins avancés de moindre taille quant au niveau d'appui et de présence des Nations Unies dans les 41 pays concernés. Lors du débat de l'ECOSOC consacré aux activités opérationnelles de développement, en mai 2019, les États membres se sont félicités des propositions formulées par le Secrétaire général, à savoir ouvrir un nouveau bureau multipays dans le Pacifique Nord, redéfinir et adapter les descriptifs de poste des coordonnateurs résidents pour les bureaux multipays et redéployer certaines ressources vers ces bureaux pour qu'ils puissent se concentrer sur les pays qu'ils couvrent. Mais les États membres ont demandé aussi que de nouvelles consultations soient organisées à ce sujet afin que les pays concernés puissent jouer un rôle plus important. Un groupe de travail interinstitutions a récemment formulé des propositions dans ce sens, et les résultats de la consultation seront présentés au Secrétaire général de l'ONU dans le rapport de 2020 sur l'examen quadriennal complet. La contribution du Bureau met en lumière la structure et de l'Équipe d'appui technique de l'OIT au travail décent et son expérience en matière de coopération Sud-Sud, dont les groupes de bureau multipays pourraient s'inspirer pour la fourniture d'assistance technique aux pays.

système des Nations Unies pour le développement, encourager la cohérence entre les actions et stratégies communes menées à l'échelle régionale et les mécanismes du Conseil des chefs de secrétariat, promouvoir le dialogue régional sur les politiques, faciliter la fourniture d'orientations intégrées axées sur la demande, d'un appui à l'établissement de normes et de compétences techniques aux organisations sous-régionales, aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies, y compris en vue de l'analyse commune de pays et des plans-cadres de coopération ainsi que d'un dispositif de supervision, de gestion de la performance et d'évaluation des coordonnateurs résidents et des équipes de pays, conformément au cadre de gestion et de responsabilisation.

Financement du système des coordonnateurs résidents

19. Si la mise en place du nouveau système des coordonnateurs résidents a considérablement progressé, des questions demeurent quant à la pérennité à long terme du mécanisme volontaire de financement de ce système. Dans le contexte actuel de budget extrêmement serré et de perspectives de financement limitées, les États membres de l'ONU continuent de centrer leur attention sur les gains d'efficacité possibles et sont impatients de constater que ces gains se concrétisent. Cependant, vu les frais de démarrage, il n'est pas certain que les premiers gains d'efficacité se traduisent par des fonds directement accessibles pour financer le système des coordonnateurs résidents. Par ailleurs, le produit de la redevance de 1 pour cent à retenir sur la contribution au financement des institutions sera très inférieur à ce que prévoyaient les premières projections. Le Secrétaire général et la Vice-Secrétaire générale de l'ONU continuent de mobiliser les donateurs existants et d'en solliciter de nouveaux afin d'obtenir les financements nécessaires; toutefois, à ce jour, il manque toujours 90 millions de dollars É.-U. pour 2020. La formule de partage des coûts appliquée aux contributions des institutions des Nations Unies sera réexaminée cette année, mais elle demeurera inchangée jusqu'en 2021.

II. Enjeux pour l'OIT et ses mandants et bonnes pratiques émergentes

20. Du 15 au 17 janvier 2020, le Bureau, avec l'aide du Centre international de formation de l'OIT, Turin (Centre de Turin), a réuni les directeurs des bureaux extérieurs en visant plusieurs objectifs: analyser l'incidence de la réforme des Nations Unies sur les opérations de terrain du BIT, partager les premiers retours d'expérience du nouveau système de coordonnateurs résidents et recenser les moyens de donner effet à la Déclaration du centenaire à travers les résultats attendus du programme et budget pour 2020-21. S'agissant de la réforme du système des Nations Unies, les participants ont fait état de diverses préoccupations: à propos du Plan-cadre de coopération, et notamment de l'élaboration des analyses communes de pays, et de l'articulation avec la formulation des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD); comment fournir un solide appui technique pour l'élaboration des analyses communes de pays et la mise en place des plans-cadres de coopération? Comment œuvrer dans des pays où l'OIT n'est pas résidente? Les participants ont aussi passé en revue les possibilités de partenariat et les questions opérationnelles relatives à l'objectif de plus grande efficacité visé par la réforme et ont présenté des suggestions concrètes de mesures pertinentes qui faciliteront leur participation concernant ces questions fondamentales, suggestions qui, pour beaucoup, reflètent des idées et des préoccupations formulées par les mandants lors de débats passés sur la réforme, tant au Conseil d'administration qu'à l'occasion de consultations.
21. Un consensus s'est dégagé sur plusieurs thèmes. Il apparaît clairement à tous que la réforme est désormais le contexte dans lequel le BIT travaille et que les collègues sur le terrain font de leur mieux pour que cela fonctionne pour l'Organisation en dépit des difficultés qui demeurent et d'une certaine confusion au sein du système quant à la mise en œuvre du nouveau système des coordonnateurs résidents. Sensibiliser les coordonnateurs résidents en les informant et en les invitant à participer à des réunions et à des consultations avec les mandants de l'OIT est considéré comme extrêmement bénéfique dans toutes les régions. Ainsi, en septembre 2019, le BIT et les coordonnateurs résidents régionaux en Amérique latine et dans les Caraïbes ont organisé à Lima un dialogue d'une durée de deux jours, ce qui a contribué à mieux faire comprendre et reconnaître le mandat de l'OIT, la structure tripartite de sa gouvernance et le rôle de ses mandants, ainsi que la nouvelle architecture des Nations Unies dans la région. Certains coordonnateurs résidents ont facilité l'accès de l'OIT aux ministères des finances et de la planification dans les Caraïbes, en Namibie et en Zambie, ainsi qu'aux nouveaux flux de financement. Les possibilités ne manquent pas de renforcer

la communication avec le bureau des coordonnateurs résidents afin d'amplifier l'approche «centrée sur l'humain» de l'OIT et la transmission de son message politique, en prenant des exemples tirés de l'Indonésie et de la Turquie ainsi que des États arabes dans le contexte de la crise des réfugiés syriens.

22. En ce qui concerne la participation des mandants à l'analyse commune de pays et au cadre de coopération, il a été convenu que la priorité est d'assurer les relations entre les directeurs dans les pays et les partenaires sociaux, le cas échéant avec l'aide du Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP). Par ailleurs, les mandants doivent être informés à l'avance du calendrier des processus engagés par les Nations Unies, et beaucoup reste à faire pour sensibiliser les coordonnateurs résidents au rôle des partenaires sociaux dans les pays, au tripartisme et à la fonction normative de l'OIT et renforcer leurs connaissances sur tous ces sujets.
23. Disposer des talents nécessaires en nombre suffisant et à l'endroit et en temps voulus est un impératif pour renforcer le rôle de chef de file de l'OIT dans des domaines clés de son mandat, en particulier les statistiques du travail. Le Bureau devra se montrer beaucoup plus innovant et agile à cet égard, et un certain nombre d'idées et de propositions ont été présentées. Le Bureau commencera à recenser les compétences et à établir des prévisions comme cela était déjà prévu au titre du suivi de la Déclaration du centenaire, puis il passera en revue les mesures existantes en matière administrative et de ressources humaines pour déterminer des moyens de déployer les capacités à court terme en vue de l'élaboration des analyses communes de pays notamment.
24. Les partenariats et la mobilisation de ressources sont des sujets de préoccupation pour tous. En effet, la concurrence entre institutions pour les ressources reste un problème, tandis que les coordonnateurs résidents se saisissent chaque jour davantage de leur nouvelle fonction de coordination à cet égard. Le premier appel d'offres lancé par le Fonds pour la réalisation des ODD auprès des équipes de pays des Nations Unies sur la protection sociale montre que les coûts de transaction peuvent être élevés par rapport aux montants reçus et que beaucoup d'institutions veulent participer, ce qui donne lieu à de nouvelles tensions. Néanmoins, certaines ont jugé important de répondre à l'appel du fonds afin de tirer parti des partenariats et des propositions de financement présentées aux partenaires bilatéraux.
25. Il est évident que de gros progrès ont été réalisés sur la voie de «l'unité dans l'action à l'OIT» et que la culture organisationnelle est en train de changer. Les programmes globaux de grande ampleur associant de multiples départements et bureaux du BIT, comme le programme interinstitutions PROSPECTS financé par les Pays-Bas sur les compétences, l'emploi et la protection des personnes déplacées de force et leurs communautés d'accueil ¹¹, permettent à l'OIT de surmonter l'obstacle que représente sa taille relativement modeste par rapport à d'autres organismes des Nations Unies et de travailler efficacement, en particulier dans des pays où elle n'a pas de représentation. La diversité inhérente à cette approche stimule l'innovation et renforce le BIT dans des domaines de travail prometteurs, par exemple dans la relation humanitaire-développement-paix.

¹¹ [Partnership for improving prospects for forcibly displaced persons and host communities \(PROSPECTS\)](#).

III. État d'avancement du plan d'action de l'OIT

26. À sa session de mars 2019, le Conseil d'administration a approuvé le plan d'action 2019-20 pour que l'OIT et ses mandants tripartites tirent le meilleur parti de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. La section et l'annexe ci-après font le point sur les mesures prises à ce jour au titre de chacune des trois composantes du plan.

A. Renforcer la capacité des mandants nationaux à participer aux processus du Plan-cadre de coopération¹² et des ODD

27. En 2019, ACT/EMP et ACTRAV ont mis au point des matériels et déployé des formations adaptées aux besoins spécifiques des partenaires sociaux. En collaboration avec le Centre de Turin, ACT/EMP a conçu à l'intention des organisations d'employeurs et des associations professionnelles un programme de formation sur les ODD. Divers thèmes sont abordés: Programme de développement durable à l'horizon 2030 et arguments en faveur de la mise en œuvre des ODD; comment lier activités de sensibilisation et priorités des organisations d'employeurs et des associations professionnelles et ODD; réforme de l'ONU et participation au système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays. Ce programme a été lancé dans la région de l'Asie et du Pacifique en juillet 2019. Les matériels et ateliers de formation conçus et déployés par ACTRAV en 2019 ont renforcé la capacité des syndicats à participer aux différents processus nationaux appuyés par le système des Nations Unies et à faire entendre leur voix en vue de réaliser les ODD à tous les niveaux. L'échange d'expérience concernant les examens nationaux volontaires et la participation aux processus nationaux des ODD font partie de la formation.

28. Plusieurs bureaux régionaux ont conçu des formations techniques ciblées destinées aux mandants aux niveaux national et sous-régional pour les aider à tenir compte des priorités et des perspectives du travail décent dans les plans-cadres de coopération nationaux, dans les examens nationaux volontaires et autres processus stratégiques de développement à l'échelle nationale. En Europe et en Asie centrale, les mandants qui participent aux ateliers de gestion axée sur les résultats pour la planification des PPTD ont également appris à les lier aux plans-cadres de coopération. Dans la région des États arabes, des ateliers régionaux sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire destinés aux mandants tripartites ont créé une plateforme de partage des connaissances et d'échange d'expérience entre les pays particulièrement axée sur la préparation des examens nationaux volontaires. Qui plus est, des séances nationales d'information ont été organisées à l'intention des partenaires sociaux sur la réforme de l'ONU, sa mise en œuvre et le rôle des partenaires sociaux dans les plans-cadres de coopération. En Amérique latine, le bureau régional a élaboré à l'intention des organisations d'employeurs et de travailleurs des matériels de formation adaptés à leurs besoins dans la région, en mettant l'accent sur les moyens de favoriser leur participation active à la formulation des plans-cadres.

29. Au niveau mondial, les questions relatives à la réforme de l'ONU ont été ajoutées au programme du cours sur le travail décent et le Programme de développement durable à l'horizon 2030 organisé par le Centre de Turin en collaboration avec le BIT à l'intention des mandants tripartites.

¹² Auparavant dénommé Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

B. Tirer le meilleur parti des possibilités qu'offre la réforme du système des Nations Unies de promouvoir le tripartisme et d'aider les États membres à réaliser le travail décent

- 30.** La réforme n'est pas sans conséquences sur un certain nombre de politiques et processus internes du BIT, et c'est pourquoi des directives mises à jour ont été communiquées aux bureaux extérieurs en octobre 2019. Le Bureau a aussi établi des orientations provisoires afin d'aider le personnel du BIT à élaborer les PPTD dans le contexte de la formulation des plans-cadres de coopération – en particulier à faire en sorte que les PPTD dérivent des plans-cadres – et de favoriser la participation active des mandants à ce processus. Les leçons tirées de l'expérience de leur application au niveau des pays permettront d'étoffer le manuel pratique des PPTD, dont la nouvelle version doit paraître au deuxième semestre de 2020. Par ailleurs, le Bureau met au point un outil normatif conçu pour informer les coordonnateurs résidents de la situation des pays au regard de la ratification et de l'application des normes, outil qui facilitera la participation des partenaires sociaux à l'élaboration des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération.
- 31.** Pour aider le personnel des bureaux extérieurs à mieux tirer parti des mécanismes et possibilités de financement communs, le parcours d'apprentissage sur les partenariats et la mobilisation de ressources, organisé par le Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) et le Centre de Turin aborde la question de l'établissement de partenariats dans le contexte de la réforme de l'ONU. Un nombre croissant de bureaux extérieurs engagés dans des programmes conjoints ont également bénéficié d'un appui adapté. Le Bureau continue de travailler avec l'équipe spéciale des Nations Unies sur la collaboration avec le secteur privé, notamment pour apporter des modifications à la version finale du projet d'approche commune des Nations Unies pour ce qui est de la diligence raisonnable à appliquer en matière de partenariats avec le secteur privé, projet qui a été diffusé par le bureau de la Vice-Secrétaire générale. Dans sa réponse à l'évaluation de haut niveau des partenariats public-privé présentée au Conseil d'administration en novembre 2019, le Bureau indique comment il va donner suite aux recommandations formulées en revisitant les procédures en vigueur lorsque cela est nécessaire et en tenant compte aussi de la diligence raisonnable dans l'approche commune des Nations Unies. Le Bureau suit par ailleurs l'évolution de la «plateforme commune» des Nations Unies qu'il est proposé de mettre en place pour soutenir l'approche commune, afin de déterminer la nature de la participation de l'OIT.

C. Poursuivre l'intégration des processus opérationnels du Bureau avec ceux de l'ONU au niveau des pays

- 32.** Favoriser la reconnaissance mutuelle des règles et systèmes de chaque institution est une tâche complexe qui constitue cependant le premier pas vers l'harmonisation accrue du système des Nations Unies. Le Bureau s'efforcera de progresser dans cette voie chaque fois que cela est possible et approprié, au niveau des pays. Beaucoup de solutions faciles sont appliquées depuis un certain temps – c'est le cas par exemple dans le domaine des services financiers, des achats et des ressources humaines (avis de vacance de poste communs, formations) –, mais dans d'autres domaines – logiciels de gestion intégrés, contrats du personnel du BIT, technologies de l'information et de la communication, analyse de la faisabilité, du coût, des avantages – les aménagements prendront plus de temps. Le Bureau a fourni des orientations au personnel pour clarifier les concepts et préciser la position de l'OIT.

- 33.** En 2019, le Bureau a révisé les descriptions de poste des directeurs de bureaux extérieurs pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins découlant de la réforme de l'ONU. Afin d'accroître le nombre de coordonnateurs résidents issus du BIT, dans la mesure où il s'agit d'un moyen supplémentaire d'accroître l'influence de l'OIT et de mieux faire comprendre son mandat au sein du système des Nations Unies au niveau des pays, le Bureau a établi à l'intention des fonctionnaires concernés un programme et un protocole de préparation aux épreuves du centre d'évaluation, qui fait partie du processus de sélection. Le BIT est également membre de l'équipe spéciale dirigée par le Bureau de la coordination des activités de développement (DCO), chargée de concevoir une formation initiale aux fonctions de coordonnateur résident.

Annexe

État d'avancement du plan d'action 2019-20 pour que l'OIT et ses mandants tripartites tirent le meilleur parti de la réforme du système des Nations Unies pour le développement

Mesures	Calendrier	État d'avancement
Composante n° 1: Renforcer la capacité des mandants nationaux à participer aux processus du Plan-cadre de coopération et des ODD pour peser davantage sur les activités nationales de développement appuyées par les Nations Unies en vue d'atteindre les ODD		
1. En collaboration avec ACT/EMP et ACTRAV, élaborer des matériels de sensibilisation et de formation sur la collaboration avec l'ONU	D'ici à la fin de 2019	Achevé/en cours
2. Continuer d'offrir aux représentants des mandants des formations techniques ciblées et l'appui du Bureau pour améliorer leur aptitude à contribuer aux travaux sur les perspectives et priorités en matière de travail décent dans les plans-cadres de coopération nationaux, les examens nationaux volontaires et autres processus stratégiques de développement à l'échelle nationale	2019-20	Commencé/en cours
Composante n° 2: Tirer le meilleur parti des possibilités qu'offre la réforme de l'ONU de promouvoir le tripartisme et d'aider les États membres à réaliser le travail décent		
3. Réexaminer et actualiser les orientations relatives aux PPTD pour les aligner sur le processus des plans-cadres de coopération	D'ici à la fin de 2019	Orientations provisoires achevées, révision complète d'ici à la fin de 2020
4. Élaborer, à l'intention du personnel des bureaux extérieurs et du siège, des matériels de sensibilisation, de formation et d'information sur la façon de travailler dans le contexte de la réforme de l'ONU au niveau des pays, afin de promouvoir le mandat de l'OIT et la participation des mandants	D'ici à la fin de 2019	Commencé/en cours
5. Dispenser des formations au personnel des bureaux extérieurs du BIT sur les mécanismes de financement commun et leur offrir l'appui nécessaire pour qu'ils profitent au mieux des possibilités de financement conjoint	2019-20	Commencé/en cours
6. Concevoir des modules de formation et du matériel d'information à l'intention des coordonnateurs résidents en collaboration avec le Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin)	D'ici à la fin de 2019	Commence en 2020
7. Revoir la configuration des capacités et compétences techniques de l'OIT en matière de programmation, de mobilisation de ressources et de partenariats afin de maximiser les contributions, compte tenu des nouvelles dispositions concernant les plans-cadres de coopération et le système des coordonnateurs résidents (en s'appuyant sur le plan d'action de 2019, qui doit servir de base à l'élaboration de la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement (2020-2025))	D'ici à la mi-2020	Commence en 2020
8. Envisager la manière dont le BIT pourrait suivre l'approche commune des Nations Unies pour ce qui est de la diligence raisonnable à appliquer en matière de partenariats avec le secteur privé. Envisager aussi d'autres manières de tirer parti de cette approche commune et d'autres rôles possibles, notamment en ce qui concerne les principes du travail et la promotion des principes et droits fondamentaux au travail	D'ici à octobre 2019	En cours

Mesures	Calendrier	État d'avancement
Composante n° 3: Poursuivre l'intégration des processus opérationnels du Bureau avec ceux de l'ONU au niveau des pays, dans le respect des valeurs de l'OIT		
9. Concevoir une stratégie visant à renforcer la reconnaissance mutuelle afin de favoriser l'intégration des services communs	D'ici à la fin de 2019	Commencé/en cours
10. Revoir et réviser les descriptions de poste de directeur de pays de l'OIT	D'ici à la fin mars 2019	Achévé
11. Mener des consultations internes sur les modifications à apporter au système de suivi du comportement professionnel et au Statut du personnel	D'ici à la fin de 2019	Commence en 2020 après révision et approbation par le GNUDD du cadre de gestion et de responsabilisation
12. Renforcer le programme de formation préparatoire du BIT qui s'adresse aux fonctionnaires du BIT intéressés par le poste de coordonnateur résident	D'ici à la mi-2019	Achévé/en cours
